



## LES SOURCES DE MOTIVATION DES ANIMATEURS-PAYSANS DANS LES DISPOSITIFS DE CONSEIL A L'EXPLOITATION FAMILIALE

**Orlane GADET, Aurélie TOILLIER<sup>1</sup>**

On observe un engouement général des producteurs pour le conseil à l'exploitation familiale (CEF) mais il existe des difficultés pour étendre ce type de dispositif, coûteux en temps (plusieurs cycles d'appui auprès des producteurs) et en compétences (approche globale de gestion de l'exploitation). Suite à l'atelier qui s'est tenu à Bohicon en novembre 2012 pour explorer des pistes d'amélioration et d'extension du CEF, l'animateur-paysan est apparu comme un acteur-clé. Trois arguments ont été évoqués en faveur des animateurs-paysans lors de cet atelier (Faure et al., 2013) :

- Il permet l'extension du dispositif à un nombre plus important de producteurs pour des coûts faibles ;
- Il est socialement et culturellement proche des producteurs, il comprend leurs difficultés et est capables de relayer leurs demandes.
- Présent sur le terrain toute l'année, il est disponible pour appuyer les producteurs en dehors des séances d'animations, et est susceptible de maintenir un lien de confiance dans la durée entre les producteurs, l'OP et les conseillers, ce qui s'avère indispensable pour conserver l'attention et l'écoute de producteurs quand les conseillers viennent.

Ces fonctions ne sont peut-être pas les seules. Il existe encore peu d'études qui explorent les fonctions possibles des paysans-animateurs dans les dispositifs de conseil, au regard de leurs motivations et compétences, de façon à renforcer la durabilité de ces dispositifs. La question de ce que « doit » et « peut » faire le paysan animateur est plus souvent évoquée que celle de ce que « veut » faire l'animateur. C'est ce que nous allons développer dans cette étude : quelles sont les motivations des paysans-animateurs ? Comment comprennent-ils leurs tâches et qu'en attendent-ils ? Comment souhaitent-ils évoluer ?

Pour apporter des éclairages, nous avons enquêté plusieurs paysans-animateurs appartenant à deux dispositifs de CEF gérés par des OP : celui de l'UGCPA/BM et celui de l'UPPC du Kénédougou. Nous présentons ici les résultats de cette étude, les pistes de recherche à poursuivre et les recommandations renforcer le rôle des PA dans les dispositifs de conseil

---

<sup>1</sup> Aurelie.toillier@cirad.fr

## **I. THEORIES MOBILISEES ET CADRE D'ANALYSE**

### **a. Théories mobilisées.**

Nous choisirons au sein de cette étude la définition suivante de la motivation au travail : « Un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (ROUSSEL, 2000).

Au sein des théories sur la motivation au travail, selon la taxonomie de Ruth KANFER (1990), trois paradigmes existent : Les théories des besoins - mobiles - valeurs, les théories du choix cognitif et théories de l'autorégulation - métacognition. Cette taxinomie est reprise ici afin de parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail.

#### **- Théories des besoins - mobiles - valeurs.**

D'après MASLOW (1968), la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante : (1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoins d'estime (de reconnaissance), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir).

ALDERFER (1969) avec sa théorie nommée ERD suggère également que la motivation de l'individu est provoquée par la nécessité de satisfaire ces besoins. Il les classe en trois types : les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel. Contrairement à la théorie de MASLOW, il n'existerait pas selon lui de hiérarchie prédéfinie entre les catégories de besoins. La hiérarchisation des besoins serait variable d'un individu à l'autre selon son histoire personnelle, sa personnalité ou/et encore sa culture.

En 1971, HERZBERG discerne les facteurs de motivation et d'hygiène. Il propose une liste de facteurs de motivation : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement. Les facteurs d'hygiène sont quant à eux : les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex: mutation). Ces derniers n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, mais ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas ainsi à l'origine de la motivation. HERZBERG (1971) conclura de façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est à dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction. Ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

HACKMAN et OLDHAM (1975) ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation interne. Il s'agit de trois caractéristiques du développement personnel. (1) L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. La caractéristique du travail

qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie. (2) L'individu doit ressentir que son travail a un sens. (3) Enfin, l'individu doit avoir connaissance les résultats du travail qu'il réalise.

	Nature du besoin	Description du besoin
<b>Facteur d'hygiène</b>	Besoins physiologiques	Facteurs liés à la survie : manger, boire, respirer,...
	Besoins de sécurité	Se protéger des dangers (objectifs mais aussi subjectifs, c'est-à-dire dépendant de nos peurs personnelles) : sécurité physique, sécurité de l'emploi, sécurité de la propriété (logement),...
	Besoins de rapports sociaux	Appartenance à un groupe
<b>Facteur de motivation</b>	Besoin d'estime	Prolongement de l'appartenance à un groupe : statut, reconnaissance, considération, respect, confiance des autres.
	Besoin de développement personnel, d'auto-accomplissement	Besoin de développer et mettre en valeur son potentiel individuel Pour cela, il faut : - Avoir connaissance des résultats de son travail. - Utiliser et développer ces compétences. - Se sentir responsable et autonome. - Donner une signification, un sens à son travail, se sentir utile.

**Tableau 1** : Synthèse de différentes catégories de besoins (source : GADET Orlane).

Pour notre étude, nous concluons que, d'un coté, les besoins physiologiques, de sécurité et de rapport sociaux sont des facteurs d'hygiène pouvant être source d'insatisfaction ou d'absence d'insatisfaction et, de l'autre, les besoins d'estime et de développement personnel sont des facteurs de motivation source de satisfaction ou de non-satisfaction (**Tableau 1**). Aussi au sein des facteurs de motivation et d'hygiène, nous considérerons que la hiérarchisation de ces derniers est variable d'un individu à l'autre selon des facteurs tels que sa personnalité, son milieu social et culturel.

#### - Théories du choix cognitif.

Selon la théorie dite VIE de VROOM (1964), la motivation dépend de trois facteurs. Le premier, l'instrumentalité, la relation entre l'effort et la récompense. Le deuxième, l'expectation, l'estimation par l'intéressé de sa capacité à réussir ou non à atteindre l'objectif fixé. Le dernier, la valence ou la valeur donnée à la récompense offerte selon les besoins du moment. Si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que : **Motivation = Instrumentalité x Expectation x Valence**

ATKINSON, associé à BIRCH (1970) s'intéressent à la stabilité et aux changements de l'orientation de la motivation et du comportement au travail dans le temps. Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement : les forces consommatrices et les forces incitatrices. L'opposition de forces incitatrices et consommatrices pour une tâche relativement à une autre permet d'entretenir la motivation globale vis-à-vis de l'emploi. Lorsque les forces consommatrices l'emportent sur les forces incitatrices pour la plupart des activités de l'emploi occupé, on peut supposer que l'individu est démotivé.

Pour notre étude, nous concluons que la théorie VIE peut donc s'appliquer à chacune des tâches. Il y a une motivation pour un travail lorsque la somme des forces des différentes tâches exercées au moment  $t$  pour l'exercice de ce travail est « positive ». Les théories des besoins vues précédemment s'appliquent toujours au sein de cette théorie. La valence, la perception de la récompense est directement liée à la réponse aux besoins d'estime et de développement personnel de l'individu et à sa hiérarchisation de ces besoins (facteurs de motivation). Aussi l'effort correspond aux facteurs d'hygiène source d'insatisfaction mobilisés lors d'une tâche. L'instrumentalité correspond donc au rapport entre l'insatisfaction provoquée par les facteurs d'hygiène lors de l'activité et la satisfaction provoquée par les facteurs de motivation lors de cette même activité.

#### - **Les théories d'autorégulation-métacognition.**

Ces théories analysent l'interaction des processus cognitifs et affectifs lorsque l'individu cherche à atteindre des objectifs (KANFER, 1990). Ces théories accordent une importance particulière aux objectifs et à l'affectif dans le processus motivationnel. La théorie de fixations des objectifs part du postulat que l'individu a des buts qu'il essaye d'atteindre. Son hypothèse principale soutient que les objectifs sont déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives. Ces objectifs seraient pour elles les déterminants les plus influents du comportement humain.

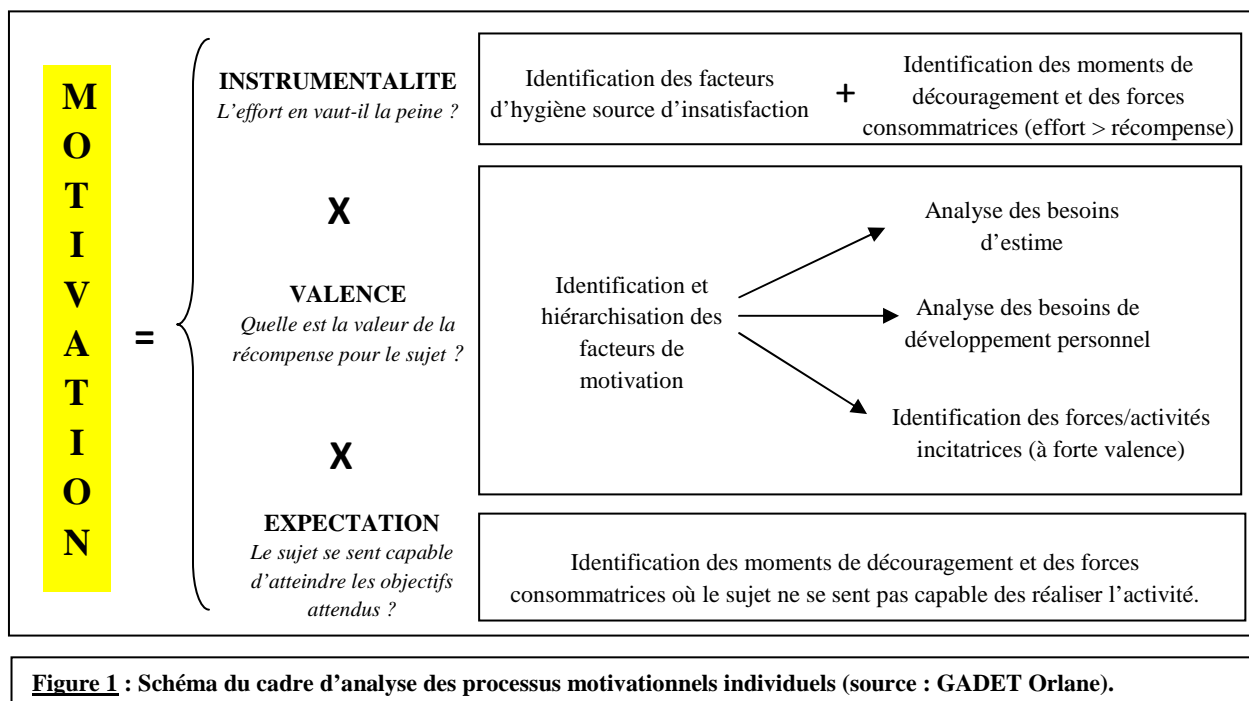
### **b. Cadre d'analyse**

A la lumière des théories précédentes, l'analyse des motivations des animateurs-paysans se déroulera comme suit :

- Sera tout d'abord étudier **les facteurs pouvant influencer le processus motivationnel**. Il s'agira d'observer les facteurs individuels puis les facteurs concernant le dispositif de conseil. En ce qui concerne les facteurs individuels, en vue de l'importance de l'individu dans les processus motivationnels, nous émettons l'hypothèse que les caractéristiques individuelles telles que l'âge, le niveau scolaire, la taille de l'exploitation et les autres rôles exercés par l'enquêté dans le village vont influencer ce processus. Deuxièmement, nous émettons l'hypothèse que les facteurs concernant le dispositif de conseil tels que l'encadrement, la rémunération ou les formations vont également influencer la motivation de l'animateur. Ces facteurs sont donc étudiés ainsi que l'influence qu'ils peuvent avoir.
- Deuxièmement, on observera **les processus motivationnels individuels (Figure 1)**:
  - **Etude de la valence**. Il s'agit d'identifier et de hiérarchiser les facteurs de motivation : Les besoins d'estime et de développement personnel. L'enquêté hiérarchisera lui-même ces facteurs de motivations selon les valeurs qu'il accorde à chaque facteur. On incitera sur les points suivants : Responsabilité, reconnaissance, réponse aux objectifs et utilité. Enfin, les forces/tâches incitatrices, c'est-à-dire à forte valence et motivante pour l'enquêté, seront identifiées.
  - **L'étude de l'instrumentalité** : On identifiera les facteurs d'hygiène source d'insatisfaction ainsi que les forces/tâches consommatrices (démotivantes) en raison d'une instrumentalité mauvaise, c'est-à-dire une activité où la valeur accordée à l'effort est considérée supérieure à la valeur accordée à la récompense.

- **L'étude de l'expectation** : On identifiera les moments de découragement et les forces/taches consommatrices (démotivantes) où le sujet ne se sent pas capable de réaliser la tâche qui lui est demandée.

Les théories de métacognition et d'autodétermination seront mobilisées dans la méthode en faisant intervenir les sentiments pour déterminer certains critères du processus motivationnel (exemple : « Citez votre meilleur souvenir durant l'exercice de votre rôle d'animateur-paysans »).



## II. PROTOCOLE DE RECHERCHE

### a. Choix des animateurs-paysans

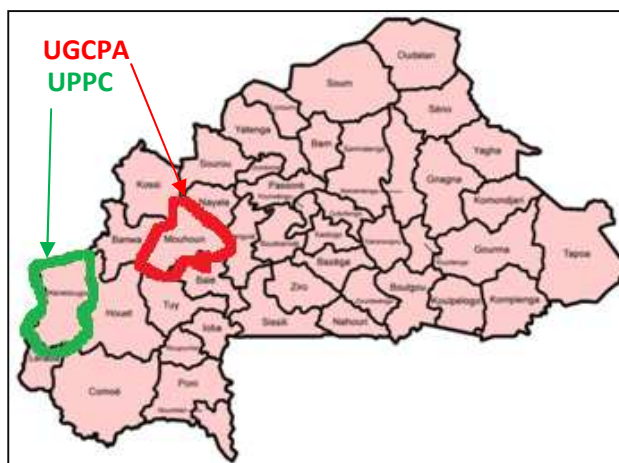
Deux dispositifs de conseil à l'exploitation familiale ont été choisis : le dispositif de conseil de l'UGCPA<sup>2</sup> et le dispositif de conseil de l'UPPC<sup>3</sup> du Kénédougou. Ces deux dispositifs sont donc gérés par des organisations de producteurs du Burkina Faso. Les zones d'intervention sont visibles sur la figure 2.

<sup>2</sup> Union des Groupements pour la Commercialisation des Produits Agricoles de la boucle du Mouhoun.

<sup>3</sup> Union Provinciale des Producteurs de Coton.

Au sein de l'UGCPA, 9 animateurs-paysans ont été enquêtés et, au sein de l'UPPC, 12 animateurs-paysans ont été enquêtés soit un total de 20 enquêtes d'une durée moyenne de 45 minutes.

En préalable des entretiens avec les responsables des dispositifs de conseil ont été réalisés afin de comprendre le fonctionnement de leurs dispositifs et le rôle officiel attribué aux animateurs-paysans, les formations reçus et l'encadrement de ces derniers et les problèmes



**Figure 2 : Zones d'action des organisations de producteurs étudiées (Source : site burkinafaso.ca).**

### **b. Guide d'entretien**

En **annexe 1** est visible un formulaire fourni aux animateurs-paysans en préalable aux entretiens oraux afin de permettre à ces derniers une première réflexion sur les questions qui leurs seront posées.

L'entretien se déroulait en 5 principales parties :

- **Une présentation générale de l'enquêté** : Son âge, son niveau scolaire, son exploitation agricoles, ses rôles et activités au sein du village, son village d'origine.
- **Les activités d'animateur-paysans** : Comment l'enquêté est devenu animateur-paysans, pourquoi a-t-il voulu ou accepté d'être animateur-paysans, ces activités au quotidien, ces difficultés et sa vision de la difficulté d'exercer le rôle d'animateur, son meilleur et son plus mauvais souvenir lors de l'exercice du rôle d'animateur-paysans, les objectifs qu'il se fixe et l'atteinte de ces objectifs.
- **Les sources de satisfaction et d'insatisfaction** : Les trois principales motivations à être animateurs-paysan, ces activités préférées en tant qu'animateur-paysans, les activités qu'il apprécie le moins, sa vision de son autonomie, responsabilité, utilité et de la reconnaissance des autres envers son rôle d'animateur.
- **Ces représentations du rôle d'animateur-paysans** : Énonciation de trois mots représentant pour lui l'animateur-paysan et le conseil à l'exploitation familiale (méthode inspirée d'ABRIC, 1989), énonciation de trois qualités nécessaires à l'exercice de rôle d'animateur-paysans.
- **Les solutions et propositions d'amélioration du rôle d'animateur** : Énonciation de trois améliorations possibles.

### **c. Traitement des données.**

L'analyse de discours a été utilisée ici pour construire des indices, pour fournir des chiffres qui, même s'il ne s'agit pas de statistiques, offre un certain quantitatif facilitant l'analyse. Ils permettent de prendre du recul et de limiter le subjectif lors de l'interprétation des résultats (SARDAN, 1999). Par exemple, les facteurs de motivation seront regroupés dans une typologie à construire. Les importances relatives de chaque catégorie de facteur de motivation ont été

regroupées sur un graphique selon le nombre de fois où les facteurs de motivation appartenant à la catégorie ont été énoncés. L'explication de chaque graphique est ensuite permise par les entretiens.

### **III. RESULTATS**

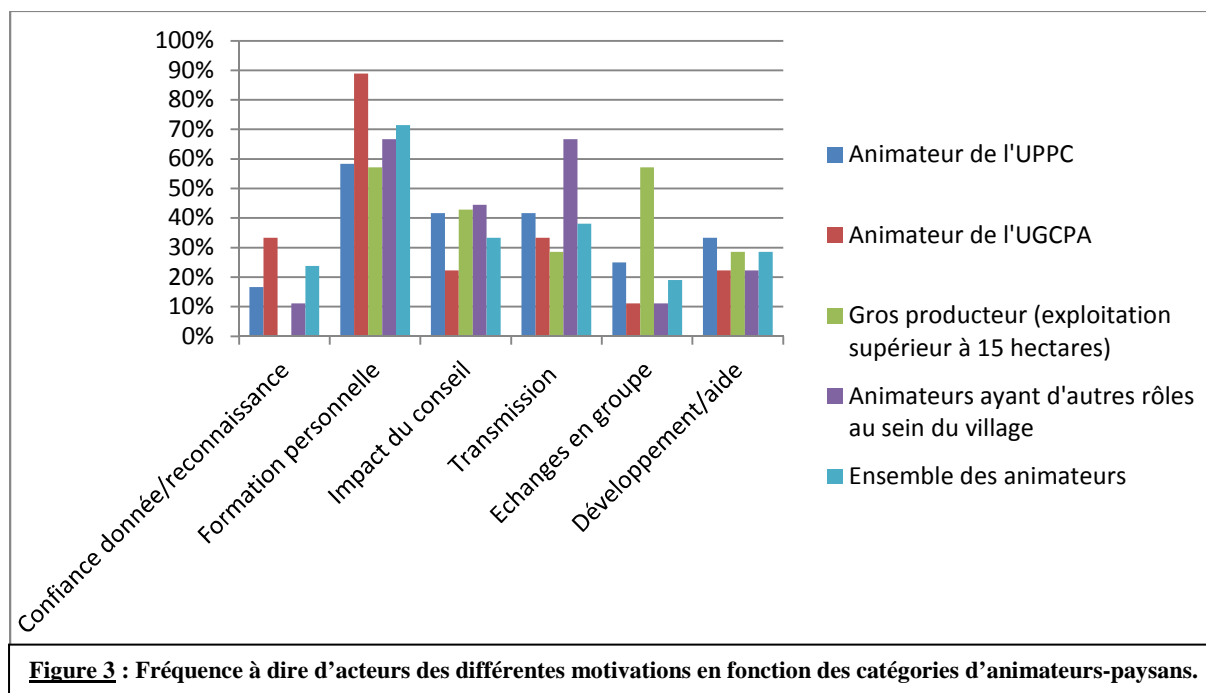
#### **a. Présentation des dispositifs de conseil à l'exploitation familiale et des animateurs-paysans enquêtés**

A l'UGCPA, le conseil à l'exploitation familiale a commencé en 2009 avec 4 conseillers endogènes pour 40 producteurs et 16 productrices. Les critères de sélection de ces conseillers étaient l'alphabétisation en dioula et français et le respect de leurs engagements par rapport à l'organisation de producteurs (pas d'endettement), ils devaient également être chef d'exploitation, motivés et volontaires. Les conseillers étaient identifiés par le coordinateur technique de l'UGCPA puis le choix final se faisait par les élus. A la fin seulement, une fois la sélection terminée, on demandait à l'agriculteur choisi s'il était intéressé par le rôle d'animateur-paysan. Entre 2010 et 2011, le nombre de producteurs touchés par le conseil est passé de 40 à 80 producteurs et de 16 à 24 productrices. Pour cela, 11 animateurs-paysans ont été choisis. Les animateurs-paysans sont supervisés par les conseillers. Chaque conseiller s'occupe d'environ 2 animateurs. Chaque animateur s'occupe d'un groupe de 8 à 10 auditeurs. Il gère seul le suivi individuel (aide au remplissage des cahiers à raison de trois visites minimum par campagne) et l'organisation de 4 ateliers d'échange entre les auditeurs. Le conseiller supervise les animateurs avec le remplissage de fiches de suivi et s'occupe des formations sur des thèmes tels que les itinéraires techniques auprès des auditeurs et avec l'aide de l'animateur. Les formations des animateurs et conseillers sont réalisées par le coordinateur technique au niveau de l'UGCPA. Le coût par adhérent est d'environ 95 000 FCFA, il est majoritairement financé par l'organisation FARM. Les indemnités sont de 122 500 FCFA pour les conseillers et 100 000 FCFA pour les animateurs.

A l'UPPC du KénéDougou, le conseil à l'exploitation familiale a commencé en 2006 avec l'appui de la SNV, l'agence de développement néerlandaise. Les animations sont réalisées par les animateurs. Ces derniers étaient volontaires. Une première validation de leur sélection se faisait par le groupement puis une deuxième par les élus du département. L'animateur devait être alphabétisé en dioula. Ils animaient des groupes d'une moyenne des 5 personnes et leur rôle principal était l'aide au remplissage des cahiers et la réalisation de bilan de fin de campagne. 135 groupements réalisés le conseil soit 600 producteurs pour 135 animateurs en 2011. Ils étaient formés et suivis par un superviseur, lui-même encadré par un formateur. Les formateurs étaient formés par l'association An ka kalan ké, sous-traitées par la SNV. Cette association était par ailleurs présente à l'ensemble des formations de différents acteurs (superviseurs et animateurs). Les formations initiales (lors de la première année d'exercice) portées essentiellement sur un renforcement linguistique, les techniques d'animation puis les techniques du conseil à l'exploitation familiale, elles duraient 6 jours et des recyclages avaient lieu à la demande des animateurs et superviseurs. Les formations étaient financées par la SNV. Les indemnités et le carburant devaient être financés par l'organisation de producteurs. La hauteur de ces indemnités était négociée au sein de chaque groupement de producteurs. Dans la pratique, ces indemnités n'étaient que rarement fournies. Le coût moyen du conseil par auditeur a été estimé à 4178 FCFA par la SNV. Depuis 2011, la SNV s'est retiré. Des nombreux animateurs continuent à animer des séances de remplissage des cahiers.

En ce qui concerne les animateurs-paysans enquêtés, 7 disposaient d'exploitations agricoles d'une superficie supérieure à 15 hectares et 9 ont été considérées comme des personnes actives dans la société, c'est-à-dire ayant au minimum deux rôles supplémentaires au rôle d'animateur au sein de leur village (élus d'une organisation de producteurs, représentant communal, etc.). A noter que tous les animateurs animent dans leur village d'origine.

### **b. Analyse des valences.**



Il a été demandé à chaque enquêté de citer deux motivations à l'exercice du rôle d'animateur-paysan. Suite aux dires de ces acteurs, les facteurs de motivations ont été classés en 6 catégories :

- **La confiance donnée à l'acteur pour exercer le rôle d'animateur et la reconnaissance reçue par l'animateur après l'exercice de sa fonction.** En ce qui concerne la confiance donnée, certains animateurs disent s'être sentis honorés lorsqu'on leur a proposé ce rôle. Pour la reconnaissance reçue, cela s'est illustré par des remerciements par des cadeaux donnés aux animateurs ou simplement des sourires. Cette reconnaissance est souvent accompagnée d'un gain en réputation apprécié par ces acteurs : ils deviennent des « exemples », les producteurs viennent visiter leurs champs.
- **La formation personnelle :** Beaucoup d'enquêtés mettent en avant une motivation personnel qui est l'acquisition de savoirs grâce aux formations reçus pour devenir animateur-paysan.
- **L'impact du conseil.** Cette motivation est fréquemment une motivation initiale, c'est-à-dire une motivation ayant convaincu l'enquêté de devenir animateur-paysan. En effet, fréquemment auditeur avant d'être animateur, ce dernier exerce le conseil à l'exploitation familiale d'abord dans son exploitation, convaincu par la méthode et ces impacts, il se dit intéressé à l'approfondir plus. Les enquêtés « remercie le conseil à l'exploitation familiale ».



- **La transmission de leurs savoirs.** Les enquêtés sont motivés à transmettre les savoirs qu'ils ont reçu. Sans doute sont-ils motivés par la mise en avant que leur procure cette transmission. Ce dernier point ressort grâce à des termes utilisés pour caractériser l'animateur tels que « guide » mais aussi des remarques telles que « les gens m'écoutent ».
- **L'échange en groupe.** Nombreux animateurs apprécient le travail en groupe. Cela s'illustre par des phrases telles que « j'apprécie que les gens se regroupent », « solutionnent ensemble », « se comprennent » et aussi par l'utilisation intensive du mot « ensemble ».
- **Le développement du groupement.** Certains enquêtés mettent en avant aimer participer au développement agricole. On aperçoit ici une notion de développement solidaire « On avance ensemble ».

La **figure 3** illustre en pourcentage sur le nombre d'animateurs-paysans de chaque catégorie, le nombre de fois où une motivation appartenant à la catégorie ciblée a été énoncée.

On observe tout d'abord que quelque soit le type d'animateurs-paysans, la formation personnelle est la motivation la plus citée.

En ce qui concerne la confiance donnée, on observe l'impact des dispositifs sur cette source de motivation. En effet, cette dernière est plus fréquemment citée à l'UGCPA où tous les animateurs ont été désigné par le bureau et ne se sont pas porté volontaire d'eux-mêmes.

Pour l'impact du conseil, les différences entre les catégories d'animateurs ne sont pas significatives. On note toutefois que cette motivation n'est pas négligeable et montre l'impact de la méthode et de son efficacité sur les motivations. Cela peut s'expliquer par le fait que l'animateur observe l'impact de ces animations sur les exploitations de ces auditeurs.

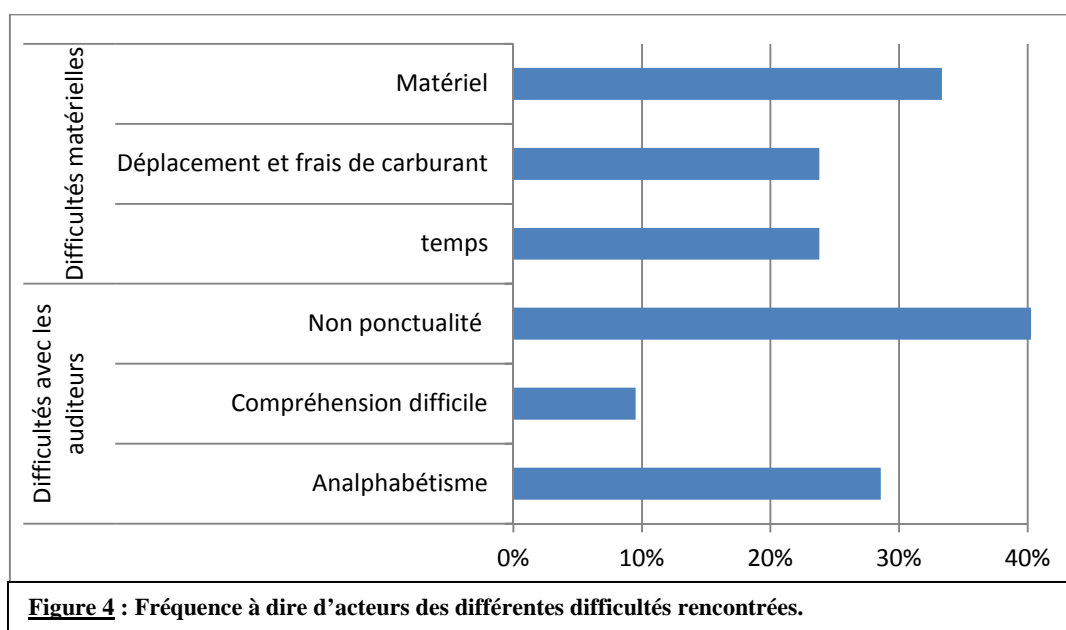
Pour la transmission, on observe que les animateurs ayant d'autres rôles dans la société sont sensibles à cette motivation. Cela peut s'expliquer par les traits de personnalité particuliers ou accentués chez ces personnes les amenant justement à exercer ces autres rôles.

En ce qui concerne l'échange de groupe, il semble être une des motivations essentielles des gros producteurs. Le nombre d'entretiens effectué ne nous permet pas d'expliquer cette observation.

Enfin, pour le développement solidaire, celui est apprécié à parts égales par l'ensemble des animateurs.

Suite aux entretiens, en toute logique, les activités incitatrices citées sont les formations des animateurs-paysans et les animations de groupe permettant à la fois l'échange et la transmission.

### c. L'instrumentalité : Les facteurs d'hygiène sources d'insatisfaction et les activités consommatrices



Il a été demandé aux animateurs de citer deux difficultés dans l'exercice du rôle d'animateur. On peut classer les difficultés citées en deux catégories :

- **Les difficultés matérielles.** Il s'agit du manque de matériels pour l'animation (tableaux et salles par exemple), des déplacements trop longs et des frais, principalement le carburant, qui doivent être avancés. A noter que les difficultés concernant les déplacements ont été plus fréquemment citées à l'UGCPA. Dans ce dispositif, tous les auditeurs d'un groupe ne viennent pas du même groupement, l'animateur doit donc faire de longues distances notamment pour le suivi individuel.
- **Les difficultés avec les auditeurs.** Les changements de mentalités des producteurs sont parfois difficiles. Sont mis en cause l'analphabétisme, une compréhension difficile du conseil et une démotivation des producteurs associés à de nombreux faux rendez-vous. L'animateur peut se décourager, ne voyant ainsi aucune reconnaissance de l'auditeur et l'absence de changement quant à son exploitation.

Pour la quasi-totalité des animateurs, une des difficultés citées appartenait à la première catégorie et l'autre difficulté citée à la deuxième catégorie.

L'activité dans l'exercice du rôle d'animateurs consommatrice de motivation énoncée est dans les déplacements pour le suivi individuel voir le suivi individuel en lui-même. Il semble arriver fréquemment que l'animateur se déplace deux ou trois fois chez un auditeur, celui-ci n'étant pas présent aux premiers rendez-vous.

### d. L'expectation

Les activités où le producteur ne se sent pas capable sont rares. Seuls deux animateurs ont mis en avant leur faible capacité et leur besoin conséquent de renforcement de capacités notamment en langue française. Ces derniers mettent en avant que certaines formations se font en français et qu'il est ensuite difficile pour eux de les traduire en langue locale. A noter toutefois que

fréquemment les animateurs soulèvent une possible période de découragement pour l'animateur : ses débuts. C'est d'après eux à ce moment là que l'animateur peut ne pas se sentir capable de réaliser le rôle qui lui est demandé notamment par manque de compétences et d'un niveau d'étude trop faible.

#### **IV. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS**

La motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Afin d'améliorer l'efficacité des animateurs-paysans **il s'agit de stimuler les motivations individuelles en faveur des objectifs de l'organisation.**

Les sources de motivation sont la formation personnelle, l'impact du conseil, la transmission, l'échange, le développement solidaire et la confiance et reconnaissance accordée à l'animateur-paysan. Il est possible de stimuler certaines de ces motivations, il est nécessaire de choisir celles qui joueront prioritairement en faveur des objectifs du conseil.

Pour les sources d'insatisfaction, deux catégories sont visibles : les insatisfactions matérielles (frais avancés et matériels d'animation) et les changements de mentalités difficile des producteurs (avec l'absence d'impact du conseil sur ces derniers).

Voici quelques idées et recommandations élaborées suite à cette étude et aux préconisations des animateurs-paysans :

Sources de motivation		Difficultés rencontrées	
Valorisation personnelle de l'animateur	Solidarité de groupe et échanges	Difficultés humaines : difficultés à transmettre le savoir, absence aux rendez-vous,...	Difficultés techniques
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'obtention d'un diplôme ou papier certifiant que l'agriculteur a exercé le rôle d'animateurs-paysans. Des réflexions pourront avoir lieu sur les valorisations possibles de ce document.</li> <li>- L'utilisation du champ de l'animateur comme champ-modèle. En plus de la valorisation personnelle de cette action cela permettrait de montrer concrètement les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place d'un champ commun au groupe de conseil. Le groupe devra organiser l'exploitation de ce champ ensemble. L'analyse technique et comptable du champ sera donc réalisée lors des animations de groupe. Les gains du champ seront partagés entre les auditeurs et l'animateur-paysan.</li> <li>- Un « concours » du champ le mieux tenu (meilleur rendement, meilleur marge, etc.) entre les différents groupes de conseil avec échanges entre groupes quant aux techniques culturelles et gestion de production mobilisés pour l'exploitation des champs communs.</li> <li>- Une implication individuelle favorisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un système permettant de limiter les déplacements inutiles pour l'animateur : Lorsqu'un auditeur ne prévient pas et est absent lors d'une séance de suivi individuel, ce sera à l'auditeur de se déplacer la fois suivante et non à l'animateur. Dans le cas inverse le suivi individuel de cet auditeur sera temporairement arrêté mais, bien sûr, ce dernier pourra toujours suivre les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un appui fort en début d'exercice du rôle d'animateurs, période possible de découragement pour ce dernier.</li> <li>- Des formations en langues locales au moins partiellement.</li> </ul>

impacts du conseil à l'exploitation familiale, de motiver les auditeurs et d'accompagner les changements de mentalités et les apprentissages de ces derniers.  - Des réunions entre animateurs-paysans afin de discuter des problèmes rencontrés.	par l'énonciation d'objectifs individuels (accessibles) par chaque auditeur à chaque fin de séances pour la séance suivante. L'animateur notera ces objectifs et en début de séance suivante en plénière chacun présentera si ces objectifs ont été atteints, et si oui de quelle manière, et si non quels étaient les problèmes rencontrés. Il s'agira ensuite avec l'ensemble des auditeurs de co-construire une solution.  - Une boîte à idée pour les auditeurs sur les améliorations possibles qui seront ensuite transmis à l'OP par l'animateur lors des réunions entre animateurs-paysans (réunions qui auront lieu en même temps que les formations).	animations de groupe. Le suivi individuel ne pourrait d'ailleurs être fourni que lorsque l'auditeur le demande.	
---	--	---	--

Les animateurs-paysans sont essentiels pour la co-construction de la demande de conseil. Ils sont un lien important entre l'OP et les auditeurs, ils permettent de faire remonter la demande des auditeurs. Ce point est essentiel à l'OP afin qu'elle puisse affiner la connaissance de ces auditeurs, qu'elle puisse mieux les représenter et adapter plus finement ces services à leurs besoins. Cette co-construction demande des échanges et de la confiance entre l'animateur et les auditeurs. Ces échanges et cette confiance sont de plus de sources de motivation clés de l'animateur-paysan. Il semble donc y avoir ici un axe à creuser. Le tableau précédent ne présente que quelques idées, un atelier entre animateurs-paysans et quelques auditeurs permettrait de compléter ces idées et de les adapter aux réalités du terrain.

---

### **Références bibliographiques :**

ABRIC J.C., « L'étude expérimentale des représentations sociales », in : Jodelet, D. Ed., Les représentations sociales, Paris, 189-203.1989.

ALDERFER C.P., « An empirical test of a new theory of human needs »,

ATKINSON J.W. et BIRCH D., The dynamics of action, New York, Wiley, 1970.

HACKMAN J.R. et OLDFHAM G.R., « Development of the Job Diagnostic Survey », Journal of Applied Psychology, vol.60, p.159-170, 1975.

HERZBERG F., "One more time : how do you motivate employees" Harvard Business Review, in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), Handbook of industrial and organizational, 1968.

FAURE G, TOILLIER A, LEGILE A, MOUMOUNI I, GOUTON P., 2013. Améliorer la durabilité des dispositifs de conseil à l'exploitation familiale (CEF) en Afrique. Actes de l'atelier de Bohicon, Bénin 13-15 Novembre 2012. Cd-Rom

KANFER R., « Motivation theory and industrial and organizational psychology »,

LOCKE E. A., "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performances*, n° 3, 1968.

MASLOW A. H., *Vers une psychologie de l'Etre (Toward a psychology of being)*, Paris, Fayard, 1972 (1968).

*Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n°2, p.142-175, 1969.

*psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170, 1990.

ROUSSEL P., "La motivation au travail : Concepts et théories », notes n° 326 du LIRHE, Octobre 2000.

SARDAN J.P., « La politique du terrain, Sur la production des données en anthropologie », journal « Les terrains de l'enquête », numéro 1, Octobre 2009.

VROOM V.H., *Work and motivation*, New York, Wiley, 1964.

## Annexe

### Enjeux et objectifs de l'étude :

#### « Les sources de satisfaction et d'insatisfaction à la réalisation du rôle d'animateurs-paysans ».

1. Un engouement général des producteurs pour le conseil à l'exploitation mais des difficultés quant à la gestion et l'extension des dispositifs de conseil.

2. Suite à l'atelier de Bohicon en novembre 2012, l'animateurs-paysans est apparu comme un acteur-clé à la mise en place du dispositif de conseil à l'exploitation familiale durable :

- Il permet l'extension du dispositif à un nombre plus important de producteurs.
- Il est proche des producteurs, comprend leurs difficultés.
- Présent sur le terrain toute l'année, il est disponible pour appuyer de temps à autre et en dehors des séances d'animations les producteurs.

3. De nombreuses études et réflexions portent actuellement sur le rôle que doit exercer cet animateur-paysan afin de rendre durable ces dispositifs de conseil. Si la question de ce que « doit » et « peut » faire le paysan animateur est donc spontanément évoquée, celle de ce que « veut » faire l'animateur n'est que rarement abordée. C'est ici l'enjeu de cette étude.

Voici donc une étude, pour vous, animateurs paysans. Un recueil de vos opinions de rôle d'animateur-paysan, des satisfactions quant à la réalisation du rôle d'animateurs, des difficultés rencontrées, etc.

ANIMATEURS-PAYSANS, A VOUS LA PAROLE !

Votre identité est demandée en début de formulaire uniquement afin que je puisse vous rappeler en cas de besoin. Vos réponses ne seront pas divulguées et vos noms n'apparaîtront pas dans les résultats de l'étude. **Les réponses à ce formulaire resteront anonymes.**

### Présentation générale

Nom et prénom :

.....

Age : .....

.....

Niveau d'étude :

.....

.

Date d'arrivée dans le village où vous exercez le rôle d'animateur : .....

Date de début d'exercice du rôle d'animateurs :

.....

Votre exploitation :

Date de votre exploitation :

.....

Taille de votre exploitation (en hectare) :

.....

Nombre de personnes au sein de l'exploitation :

.....

Culture cultivées (maïs, niébé, etc.) :

.....

.....

.....

.Autres fonctions ou activités (au sein de l'Organisation de producteurs ou en dehors) : .....

.....

Citez deux de vos qualités et deux de vos défauts :

- Qualités : 1/.....  
2/.....
- Défauts : 1/.....  
2/.....

Citez trois raisons pour lesquels vous avez souhaité être animateurs-paysans (de la plus importante à la moins importantes) :

- 1/.....  
.....
- 2/.....

### Vos activités

*Des questions vous seront posées sur les formations reçues, le suivi des activités par le « supérieur hiérarchique », la réalisation des animations, etc.*

Réfléchissez à vos deux meilleurs et deux de vos plus mauvais souvenirs en tant qu'animateur paysan.

Avez-vous et fixez vous à vous-mêmes des objectifs précis en début de campagne ?.....

Les respectez-vous (cochez sur l'échelle d'intensité) ?

Facilement \_\_\_\_\_ Difficilement

Cochez sur cette échelle le niveau de difficulté de l'exercice du rôle d'animateur :

Facile \_\_\_\_\_ Difficile

Citez trois des principales difficultés rencontrées (de la plus importante à la moins importante) :

- 1/.....  
.....
- 2/.....  
.....
- 3/.....  
.....

### Vos sources de satisfaction et d'insatisfaction :

Cochez sur les échelles d'intensité sur vous vous sentez ....

.... autonome et responsable :

Pas du tout \_\_\_\_\_ Beaucoup

.... Utile :

Pas du tout \_\_\_\_\_ Beaucoup

.... Apprécié(e) et reconnu(e) pour votre travail :

Pas du tout \_\_\_\_\_ Beaucoup

### Vos représentations du rôle d'animateurs :

Pour chacun des termes ci-dessous citez trois mots qui, pour vous, les représentent :

Exemple avec Organisation de producteurs : 1/Solidarité, 2/Commercialisation, 3/action collective.

Animateur-paysans : 1/..... 2/.....

3/.....

Conseil à l'exploitation familiale : 1/..... 2/.....

3/.....

Travail : 1/..... 2/.....

3/.....

Que représente pour vous l'apprentissage (entourez votre réponse) ?

1/ De nouvelles compétences

2/ L'occasion de se différencier des autres

3/ L'occasion d'avoir de nouvelles responsabilités, de se faire écouter

4/ Autre :.....

Citez trois qualités que doit posséder un animateur :

1/..... 2/..... 3/.....

**Vos solutions et vos propositions d'améliorations :**

Citez, par ordre d'importance, trois améliorations que vous souhaiteriez apporter :

1/.....

.....

2/.....

.....

3/.....

.....

Imaginer ensuite le rôle « parfait » que devrez avoir un animateur-paysans : En ce qui concerne les activités, en ce qui concerne le suivi de ces activités, en ce qui concerne les formations, en ce qui concerne les compensations (financières ou autres).

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !